

## 論文以外のコンテンツ

|     |   |
|-----|---|
| 雑誌名 | 経営力創成研究   |
| 号   | 12  |
| 発行年 | 2016-03   |
| URL | <a href="http://id.nii.ac.jp/1060/00008016/">http://id.nii.ac.jp/1060/00008016/</a> |



# 経営力 創成研究

2016年3月  
第12号

～私立大学戦略的研究基盤形成支援事業～

## 巻頭言

井上 善海

## I 研究論文

### 研究グループI 日本における中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究グループ

◆中小企業におけるオープン・イノベーションのマネジメント

井上 善海

◆地方創生とポートフォリオ起業家

—地方発ビジネスモデル開発とポートフォリオ起業家—

小島 正稔

### 研究グループII アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究グループ

◆明治政府の売薬観と大和売薬

—富山売薬との比較を中心として—

幸田 浩文

◆The Emergence of Born Global Companies: The Secret of Early Internationalization and Sustainable Competitive Advantages

Hisato NAKAMURA

### 研究グループIII ベンチャーの創造と国際的企業家育成研究グループ

◆企業の統合的な社会的責任の概念的枠組

柿崎 洋一

◆企業家活動と「中進国の罠」

—タイにおけるハイテク新規創業企業の挫折—

西澤 昭夫

## II 活動報告

1. 平成27年度センター事業報告
2. 平成27年度シンポジウム開催報告
3. 平成27年度海外企業調査報告

## 巻 頭 言

センター長 井上善海

東洋大学経営力創成研究センターは、平成 26 年度の文部科学省による私立大学戦略的研究基盤形成支援事業の認可を受け、統一テーマ「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」のもと研究活動に取り組んでいます。

支援事業 2 年目の平成 27 年度は、前年度に引き続き「スモールビジネスの創造とマネジメント変革」「スモールビジネスの創造と国際的企業家育成」「国際的企業家精神とベンチャービジネス・マネジメント」の 3 つの視点からプロジェクト研究を展開して参りました。その研究活動の成果をとりまとめたものが本年報です。

本年報は、研究論文と活動報告からなります。研究論文については、本研究センター研究員および客員研究員の研究論文 6 本が収録されております。なお研究論文につきましては、レフェリー制を取り入れております。

活動報告においては、センターの事業報告、年 3 回開催したシンポジウムの報告、ベトナムで行った海外企業調査の報告などが収録されております。

また、本年度末には、スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の構築についてのアンケート調査を、ジャスダックとマザーズに上場されている成長企業を対象に行っております。

最後に、本年度における本研究センターの研究活動にご協力いただきました関係者各位にお礼を申し上げ、センター長の挨拶とさせていただきます。

平成 28 年 2 月 10 日

# 目次

---

## 巻頭言

センター長 井上 善海

## I 研究論文 .....1

### 研究グループ I

#### 「日本における中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究グループ」

中小企業におけるオープン・イノベーションのマネジメント ..... 井上 善海 5

地方創生とポートフォリオ起業家

—地方発ビジネスモデル開発とポートフォリオ起業家— ..... 小嶋 正稔 17

### 研究グループ II

#### 「アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究グループ」

明治政府の売薬観と大和売薬

—富山売薬との比較を中心として— ..... 幸田 浩文 35

The Emergence of Born Global Companies: The Secret of Early

Internationalization and Sustainable Competitive Advantages

..... Hisato Nakamura 47

### 研究グループ III 「ベンチャーの創造と国際的企業家育成研究グループ」

企業の統合的な社会的責任の概念的枠組 ..... 柿崎 洋一 61

企業家活動と「中進国の罠」

—タイにおけるハイテク新規創業企業の挫折— ..... 西澤 昭夫 75

## Ⅱ 活動報告 ..... 87

- 1.平成 27 年度センター事業報告
- 2.平成 27 年度シンポジウム開催報告
- 3.平成 27 年度海外企業調査報告

## 編集後記

年報編集委員 小椋 康宏

# I 研究論文

## **研究グループ I**

### **日本における中小ビジネスの創造と国際的 企業家育成研究グループ**

**◆中小企業におけるオープン・イノベーションのマネジメント**

**◆地方創生とポートフォリオ起業家**

**—地方発ビジネスモデル開発とポートフォリオ起業家—**

## **研究グループⅡ**

### **アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的 企業家育成研究グループ**

#### **◆明治政府の売薬観と大和売薬**

**ー富山売薬との比較を中心としてー**

#### **◆The Emergence of Born Global Companies: The Secret of Early Internationalization and Sustainable Competitive Ad- vantages**



## **研究グループⅢ**

### **ベンチャーの創造と国際的企業家育成研究 グループ**

**◆企業の統合的な社会的責任の概念的枠組**

**◆企業家活動と「中進国の罫」**

**ータイにおけるハイテク新規創業企業の挫折ー**

## Ⅱ 活動報告

## 1. 平成 27 年度センター事業報告

### 1.1 事業活動報告

当センターの事業活動は、文部科学省私立大学戦略的基盤形成支援事業の認可を受けて発足した。平成 27 年度の事業活動を時系列的に示せば以下の通りである。

#### 平成 27 年度第 1 回運営委員会議事録

開催日時：平成 27 年 4 月 22 日 14：00～

開催会場：東洋大学経営力創成研究センター（2 号館 8 階）

出席者

井上善海、小椋康宏、幸田浩文、柿崎洋一、小嶋正稔、董晶輝、石井晴夫、西澤昭夫、清水健太

委任者

議事録作成者：齋藤滋

#### [報告事項]

##### 1. 研究員の紹介について

センター長井上善海、副センター長柿崎洋一、さらにプロジェクト・サブリーダーとして小嶋正稔、幸田浩文、柿崎洋一の 5 氏を中心に総勢 20 名の研究チームが本研究センターで組織されることが報告された。

##### 2. その他

研究支援者として齋藤滋氏の雇用が報告された。

#### [審議事項]

##### 1. 平成 27 年度事業計画について

本年度の事業計画として、シンポジウムを 3 回開催、年報を 1 本発

行することとなった。また国内外調査に関しても実施することとなった。

## 2. 人事について

小野瀬弘氏（駒沢大学経営学部准教授）を客員研究員として迎えることが検討された。

## 3. 第1回シンポジウム開催について

7月11日(土)に開催されることが決定された。現在、講演者・報告者、テーマ等については調整中である。

## 4. 国外調査について

8月末に、ベトナム社会主義共和国において、調査を行う予定である。

## 5. その他

小椋康宏氏の本研究センター顧問就任について検討された。

### 平成27年度第2回運営委員会議事録

開催日時：平成27年7月11日11:30～12:45

開催会場：東洋大学白山キャンパススカイホール（2号館16階）

出席者

井上善海、幸田浩文、柿崎洋一、小嶋正稔、石井晴夫、西澤昭夫、小椋康宏、董昌輝、清水健太、劉永鵬、山口裕之、中村久人、加藤茂夫、中村公一、今井雅和

委任者

議事録作成者：齋藤滋

#### [報告事項]

### 1. 研究員の紹介について

センター長井上善海、副センター長柿崎洋一、さらにプロジェクト・サブリーダーとして小嶋正稔、幸田浩文、柿崎洋一の5氏を中心に総勢20名の研究チームが本研究センターで組織されることが確認され

た。

## 2. その他

研究支援者として齋藤滋氏の雇用が確認された。

### 〔審議事項〕

#### 1. アンケート調査の実施準備について

年内、数百社を対象にアンケート調査を実施し、分析結果を書籍に掲載する方向で検討された。

#### 2. 年報掲載論文の募集について

本年度もセンター事業活動の成果として年報を刊行することになった。

#### 3. 次回のシンポジウムについて

2015 年度第 2 回（本センターの 5 年間にわたるプロジェクト上通算 5 回目）のシンポジウムは 11 月 21 日土曜日に開催する予定である。報告者および講演者についてはほぼ確定している。なお、2015 年度第 3 回（本センターの 5 年間にわたるプロジェクト上通算 6 回目）のシンポジウムは 1 月 30 日土曜日に開催する予定である。

#### 4. その他

研究会を活用しながら、アンケート調査の内容について検討することが確認された。

### 平成 27 年度第 3 回運営委員会議事録

開催日時：平成 27 年 11 月 21 日 11：30～12：30

開催会場：東洋大学白山キャンパススカイホール（2 号館 16 階）

出席者

井上善海、幸田浩文、柿崎洋一、小寫正稔、石井晴夫、西澤昭夫、小椋康宏、董昌輝、清水健太、劉永鵬、中村久人、加藤茂夫、中村公一、今井雅和、小野瀬弘、松本芳男

委任者

議事録作成者：齋藤滋

[報告事項]

1. ベトナム企業調査について

本日、2015 年度第 2 回シンポジウムのなかで報告されることが確認された。

2. 第 2 回シンポジウムの開催について

本日、13 時より開催されることが確認された。

3. 年報掲載論文の応募状況について

現在、7～8 本の応募があることが確認された。

[審議事項]

1. 次回のシンポジウムについて

2015 年度第 3 回（本センターの 5 年間にわたるプロジェクト上通算 6 回目）のシンポジウムは 1 月 30 日土曜日に開催する予定である。報告者および講演者についてはほぼ確定している。なお、2016 年度のシンポジウムは 7 月 9 日土曜日、11 月 19 日土曜日（国際シンポジウム）、1 月 28 日土曜日に開催する予定である。

2. アンケート調査について

研究会を活用しながら、アンケート調査の内容について検討することが確認された。

3. 国内企業調査について

国内調査に関して実施することとなった。

平成 27 年度第 4 回運営委員会議事録

開催日時：平成 28 年 1 月 30 日 11：30～12：30

開催会場：東洋大学白山キャンパススカイホール（2 号館 16 階）

出席者

井上善海、幸田浩文、柿崎洋一、小畠正稔、石井晴夫、西澤昭夫、小椋

康宏、董昌輝、清水健太、劉永鵠、中村久人、加藤茂夫、中村公一、今井雅和、小野瀬弘、松本芳男

委任者

議事録作成者：齋藤滋

〔報告事項〕

1. 第3回シンポジウムの開催について

本日、13時より開催されることが確認された。

2. 年報編集の進捗について

鋭意制作中であることが確認された。

3. その他

ジャスダック、マザーズに上場の1,000社弱を対象にしたアンケート調査の準備がすすめられていることが確認された。

〔審議事項〕

1. 国内企業調査について

国内調査に関して九州方面において実施することが検討された。

2. その他

評価委員会のスケジュール等について検討された。

2. 平成27年度シンポジウム開催報告

2.1 第1回シンポジウム

「スモールビジネスの創造と国際的企業家育成」

日時：2015年7月11日土曜日 12:40 受付開始

会場：東洋大学白山キャンパス 2号館 16階スカイホール

【開会挨拶】

井上善海氏（経営力創成研究センター長、東洋大学経営学部教授）

【大学院経営学研究科長挨拶】

幸田浩文氏（東洋大学大学院経営学研究科長）

【基調講演 1】

論題：「テキスタイル産業のイノベーションと独自ブランド化」

講演者：天池源受氏（天池合織株式会社代表取締役社長）

司会者：小椋康宏氏（東洋大学名誉教授・センター顧問）

【基調講演 2】

論題：「“J a p a n   S e n s e s”（産地企業との連携）『FACREATION』」

報告者：高谷浩平氏（株式会社三越伊勢丹婦人雑貨統括部婦人第二商品部バイヤー）

司会者：木下潔氏（東洋大学大学院経営学研究科特任教授）

【パネルディスカッション】

論題：「イノベーションとスモールビジネス・マネジメント」

パネリスト：天池源受氏（天池合織株式会社代表取締役社長）

パネリスト：高谷浩平氏（株式会社三越伊勢丹婦人雑貨統括部婦人第二商品部バイヤー）

パネリスト：吉村孝司氏（明治大学専門職大学院教授・センター研究員）

パネリスト：重松久恵氏（中小企業診断士・GESIC 会員）

コーディネーター：西澤昭夫氏（東洋大学経営学部教授・センター研究員）

【閉会挨拶】

柿崎洋一氏（経営力創成研究センター副センター長、東洋大学経営学部教授）





基調講演 1 では、天池合織株式会社代表取締役社長の天池源受氏が「テキスタイル産業のイノベーションと独自ブランド化」という論題で講演された。

「天女の羽衣」のブランディングについて話され、海外では「スーパーオーガンザ」の名称でアルマーニやルイ・ヴィトンに、また、桂由美のウェディングドレスや日本の芸能人の衣装にも採用されているとのことであった。グローバルニッチトップ企業 100 選やグッドデザイン賞など、信頼が確立されていくなかで、人材の確保が課題であるとのことであった。

基調講演 2 では、株式会社三越伊勢丹婦人雑貨統括部婦人第二商品部バイヤーの高谷浩平氏が“Japan Sense”（産地企業との連携）『FACREATION』という論題で講演された。

ファクリエーションとは何か、天池合織株式会社のストールを取り上げながら、ニーズ変化のスピード化、多品種少量生産などの諸点について話

された。海外のブランドは日本の繊維を評価しているとのことであり、課題として、既存問屋との関係性が薄い、新しいファクトリーの開拓といった点をあげられた。

パネルディスカッションでは、基調講演者の2氏、基調講演者の2氏の招聘に尽力された中小企業診断士・GESIC 会員の重松久恵氏、理論的立場からの論者として明治大学専門職大学院教授・センター研究員の吉村孝司氏をパネリストとして、東洋大学経営学部教授・センター研究員の西澤昭夫氏をコーディネーターとして、議論が深められた。



## 2.2 第2回シンポジウム

「国際的企業家精神とベンチャービジネスマネジメント」

日時：2015年11月21日土曜日 12：40 受付開始

会場：東洋大学白山キャンパス 2号館 16階スカイホール

### 【開会挨拶】

幸田浩文氏（東洋大学大学院経営学研究科長・センター研究員）

【GESIC Speakout (ジーセック スピークアウト)】

司会：木下潔氏（東洋大学大学院経営学研究科特任教授）

【基調講演 1】

論題：「クラフトビールのブランディングとグローバル展開」

講演者：朝霧重治氏（株式会社協同商事コエドブルワリー代表取締役社長）

【基調講演 2】

論題：「クラフトビール市場の展望」

講演者：大仲均氏（株式会社矢野経済研究所マーケティング本部本部長理事研究員）

【パネルディスカッション】

パネリスト：朝霧重治氏（株式会社協同商事コエドブルワリー代表取締役社長）

パネリスト：大仲均氏（株式会社矢野経済研究所マーケティング本部長）

コーディネーター：井上善海氏（経営力創成研究センター長、東洋大学経営学部教授）

【海外調査報告】

司会：小椋康宏氏（東洋大学名誉教授・センター顧問）

論題：「“チャイナ・プラス・ワン” ベトナムの魅力」

報告者：柿崎洋一氏（東洋大学経営学部教授・日本マネジメント学会会長・副センター長）

報告者：劉永鵬氏（東洋大学経営学部教授・センター研究員）

コーディネーター：西澤昭夫氏（東洋大学経営学部教授・センター研究員）

**【全体総括と閉会挨拶】**

井上善海氏（経営力創成研究センター長、東洋大学経営学部教授）



基調講演 1 では、株式会社協同商事コエドブルワリー代表取締役社長の朝霧重治氏が「クラフトビールのブランディングとグローバル展開」という論題で講演された。

わが国の地ビール市場の動向、ビールという飲料の特質などについて話され、コエドビールの沿革、いまでは 12 カ国に流通していることから国際展開についても話された。

基調講演 2 では、株式会社矢野経済研究所マーケティング本部本部長理事研究員の大仲均氏が「クラフトビール市場の展望」という論題で講演された。

クラフトビール市場の概況について、酒税制度の沿革などをふまえ説明

された。酒類自体の消費量は低下しているものの、クラフトビールの販売量は増加しているとのことであり、税制の問題はありながらも、市場の拡大の余地はあるとのことであった。

パネルディスカッションでは、基調講演者の2氏、経営力創成研究センター長、東洋大学経営学部教授の井上善海氏をコーディネーターとして、議論が深められた。

海外調査報告では、東洋大学経営学部教授・日本マネジメント学会会長・副センター長の柿崎洋一氏、東洋大学経営学部教授・センター研究員の劉永鵬氏が「“チャイナ・プラス・ワン” ベトナムの魅力」という論題で報告された。その後、東洋大学経営学部教授・センター研究員の西澤昭夫氏をコーディネーターとして、議論が深められた。



### 2.3 第3回シンポジウム

日時：2016年1月30日(土)12:40 受付開始

会場：東洋大学白山キャンパス 2号館 16階スカイホール

**【開会挨拶】**

幸田浩文氏（東洋大学大学院経営学研究科長・センター研究員）

**【シンポジウム趣旨説明】**

井上善海氏（東洋大学経営学部教授・センター長）

**【基調講演 1】**

論題：「スモールビジネスの創造～ビジネスを必ず成功に導く原理原則について～」

講演者：小國義之氏（有限責任あずさ監査法人事業再生支援室長・パートナー・公認会計士）

司会：木下潔氏（東洋大学大学院経営学研究科特任教授）

**【基調講演 2】**

論題：「どんなに厳しい中小企業でも、きちんとした指導が入れば劇的に経営は改善する」

講演者：中嶋修氏（板橋区立企業活性化センター長）

司会：小椋康宏氏（東洋大学名誉教授・センター顧問）

**【パネルディスカッション】**

論題：「スモールビジネスの創造とマネジメント変革」

パネリスト：中嶋修氏（板橋区立企業活性化センター長）

パネリスト：小國義之氏（有限責任あずさ監査法人事業再生支援室長・パートナー・公認会計士）

コーディネーター：井上善海氏（東洋大学経営学部教授・センター長）

**【全体総括と閉会挨拶】**

柿崎洋一氏（東洋大学経営学部教授・副センター長・日本マネジメント学会会長）



基調講演 1 では、有限責任あずさ監査法人事業再生支援室長の小國義之氏が「スモールビジネスの創造—ビジネスを必ず成功に導く原理原則について」という論題で講演された。

中小企業創業後の持続的成長に焦点を当てて講演され、とりわけ直近 1 年の資金繰り計画、売上計画、販売計画、利益計画を策定する必要性について強調された。

基調講演 2 では、板橋区立企業活性化センター長の中嶋修氏が「どんなに厳しい中小企業でも、きちんとした指導が入れば劇的に経営は改善する」という論題で講演された。

経営難に陥った企業を救済しようと発足した板橋区経営改善チームについて紹介され、「経営改善支援ができる専門家の育成の重要性」、「政府の方針の変更」、「中小企業診断士の活用」などについて詳しく述べられた。

パネルディスカッションでは、基調講演者の小國氏・中嶋氏、およびコ

ーディネーターとして東洋大学経営力創成研究センター長の井上善海氏の3名が、本日の論題である「スモールビジネスの創造とマネジメント変革」について議論を進められた。





### 3. 平成 27 年度海外企業調査報告

<ベトナム：ハイフォン・ハノイ調査報告>

#### 【調査メンバー】

1. 柿崎洋一 副センター長 プロジェクト・サブ・リーダー（国際的企業家精神とベンチャービジネス・マネジメント研究グループ）経営学部教授
2. 小椋康宏 センター顧問 東洋大学名誉教授
3. 幸田浩文 プロジェクト・サブ・リーダー（アジアにおけるスモールビジネスの創造と国際的企業家育成研究グループ）大学院経営学研究科長 経営学部教授
4. 董 晶輝 センター研究員 経営学部教授
5. 劉 永鵬 センター研究員 経営学部教授
6. 西澤昭夫 センター研究員 経営学部教授

#### 【調査対象】

今回の調査では、次ページの図のように、チャイナプラスワンとして、アセアンのなかでも日系企業集積が進むベトナムの北部、ハイフォン市とハノイ市を調査対象地域とし、この地域における日系企業の進出インフラになっている工業団地と進出企業の現状、及び日系オフショア開発において急成長を遂げつつある FPT 社などを訪問調査した。調査日程は 2015 年 8 月 23 日から 27 日である。

## 今回の訪問先：ハノイ+ハイフォン



出所：海外進出アドバイザーズ（運営会社 Forval Vietnam Co., Ltd.）HP  
 所載の地図「ベトナム工業団地マップ；ベトナム北部」（<http://www.vietnam-advisors.jp/menu/?no=JU6vsnvBssfuSVCeSrS#northmap>）  
 に表題と矢印を追記

### 【調査概要】

1. 8月24日

(1) 9:00～10:30

訪問先：野村ハイフォン工業団地（Nomura-Haiphong Industrial Zone、以下 NHIZ という）

先方の応接者：梶野隆総裁、上野克典ゼネラルマネジャー、Hoang Dinh Kien 氏

調査内容：日系工業団地の第1号である NHIZ の梶野社長から、ベトナムの経済と投資環境、ハイフォンおよびハノイ周辺の工業団地の現状と企業進出などについて説明を受け、日系企業の経営状況などについてインタビューを行った。



NHIZ 管理会社にて、梶野社長とともに

**(2) 10:40～11:40**

訪問先：テツゲンベトナム株式会社

応接者：間地修一社長、原田義弘ゼネラルマネジャー

調査内容：ベトナム進出の経緯、経営内容、ベトナムの水質処理薬品市場、  
生産状況と製品販売先などの説明を受け、工場視察を行った。

**(3) 11:50～14:00**

訪問先：ローツェ・ロボテック株式会社

応接者：中村秀春社長

調査内容：ローツェ・ロボテック社の国際展開とベトナム工場の位置付け  
と生産状況について説明を受け、同社の人材の育成と現地化な  
どについてインタビューを行い、工場視察を行った。



ローツェ・ロボテック社前にて、中村社長とともに

**(4) 14:20～15:30**

訪問先：コーコス信岡 HopThinh 社

応接者：佐藤耕平社長

調査内容：同社のベトナム進出の経緯、東洋紡との出資比率、生産規模などについて説明を受け、従業員教育とその定着率などについてインタビューを行い、工場視察を行った。



Hop Thinh 社正面にて、佐藤社長とともに

## 2. 8月25日

### (1) 9:00～10:30

訪問先：ハノイ貿易大学日本語学部(Japanese Faculty, Foreign Trade University)

応接者：前学部長の Dr. Nguyen Thhi Bich Ha 教授

調査内容：ハノイ貿易大学の歴史と現在の大学規模などについて説明を受け、留学生の日本への派遣など今後教育と研究での協力と交流の可能性などについて検討した。

### (2) 10:40～12:30

訪問先：ベトナム日本人材協力センター(Vietnam-Japan Human Resource Cooperation Center)

応接者：所長の Dr. Nguyen Thi Hien、Tran Thi Kieu Minh 人材育成部長、顧問で JICA 派遣の清水氏

調査内容：当該センターの設立の経緯と現在の活動状況と成果について説明を受けたのち、今後の人材育成特に企業家の育成についての

協力可能性などについて協議した。



VJHRCC 正面にて、Hien 所長、Minh 部長とともに

### (3) 13:30～14:30

訪問先：ギソン・セメント社

応接者：朝倉秀明社長

調査内容：ギソン・セメント社は、ベトナムセメント産業公社（VICEM）と太平洋セメント、三菱マテリアル社との合弁企業として、1995年に設立された。ベトナム進出の経緯、現在の生産規模、合弁企業としてベトナムでの経営の難点及び対処、同社のこれまでの貢献などの説明を受け、人材の現地化などについて、意見交換を行った。

### (4) 15:00～16:00

訪問先：国際航業株式会社ベトナム事務所

応接者：奥村知央所長

調査内容：同社のベトナムの事業について説明を受け、最長の駐在歴を持

つ日系企業の駐在員として、これまでのベトナム経済の発展と現状、これから日本に期待される役割などについて議論した。



### 3. 8月26日

9:00～12:30

訪問先：FPT ソフトウェア社本社及び研究開発拠点

応接者：Corporate Affairs の Nguyen Thi Ngoc Mai 氏

調査内容：FPT 本社を訪問し、PR 部 Mai 氏の同行のもと、ベトナムの第1号サイエンスパークであるホアラック・サイエンスパークにある同社の研究開発拠点の施設を訪問した。施設内を視察しながら、機能と各部門の業務などについて説明を受けた。最後に、同社の歴史、現在の状況、及び将来の目標などについて説明を受けた。



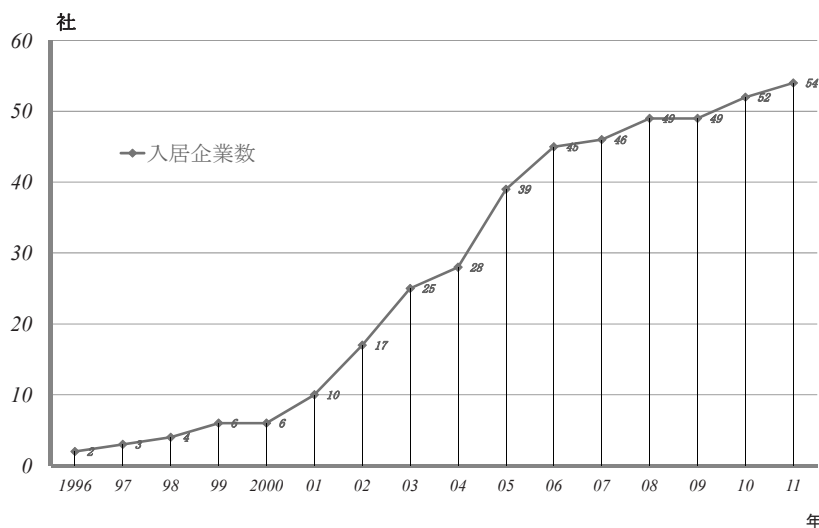
ホアラック・サイエンスパーク内の FPT 開発センターにて

#### 【まとめ】

1990 年代初頭から、ドイモイによる経済改革も進み、日本企業にとってのフロンティアとして、ベトナムが注目された時期があった。だが、97 年のアジア危機以降、日系企業は「世界の工場」となった中国進出を強め、ベトナム進出は停滞したのである。このトレンドが大きく変わったのが、2005 年の中国における反日運動の高まりと、中国政府の対応であった。日系企業に対する破壊行為に対し、「愛国無罪」として、損害賠償どころか、実行者を処罰もしなかったのである。こうした政府の対応などを見て、日系企業は中国から他地域への移転を真剣に考え始めることになる。その受け皿になったのがベトナムであった。こうした動向は次ページの NHIZ への入居企業の動向にも表れている。



## NHIZ入居企業動向（＝累積社数ベース）



出所：『NHIZ資料』より筆者作成

また、それまで日本からの IT のオフショア・アウトソーシングの拠点であった中国の大連市に代わり、ベトナムが注目され始めたのである。なかでも、日本企業のオフショア・アウトソーシングにおいて極めて重要な役割を果たすブリッジ SE を自社で育成することによって、オフショア・アウトソーシング企業として、大成功を収めた企業が FPT であった。ホアラックの開発センターには、TOEIC 受験と並び、日本語能力検定 (JLPT) 受験を勧める標語が掲示されていた点も注目される（次ページ右上の写真）。



ベトナムの一人当たり GDP や平均年齢 28 歳は、日本の 1960 年代に相当する。今後は中間層の急拡大も見込まれる（『日本経済新聞』2015 年 11 月 13 日朝刊）。製造拠点だけでなく、市場としての重要性も増すことになる。とはいえ、ベトナムは未だ社会主義国であり、政府統制や税制など、硬直的かつ官僚的な対応が多く、進出した日本企業には多くのフラストレーションも溜っているようである。にもかかわらず、多くの進出企業が、アジアでは珍しく、日系企業や日本人に対する反発や嫌悪感が無い点で、ベトナムを高く評価している。日本企業には、こうした稀有な環境を壊さないよう、長期的な視点に立ち、統合に向かうアセアン成長の牽引国となるベトナムの経済発展に貢献しつつ、自社の事業をアセアン全体に展開する拠点にすることが期待される。

[文責：西澤昭夫]

## 編集後記

東洋大学経営力創成研究センターの本年度の研究は、3回にわたる国内の研究実践家を交えたシンポジウムの開催、そして海外(ベトナム)及び国内の企業調査、研究員による研究会を中心に実施致しました。これらの調査・研究を通じまして、本センターのテーマである「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」は大きな前進をすることができました。

そして今回、これらの研究成果および活動報告を『経営力創成研究』第12号として、発行する運びとなりました。本号に掲載された研究論文は本センターの統一テーマに基づき、6本の研究論文が収録されています。研究論文6本はいずれも査読者の審査を経た「査読論文」です。

またシンポジウムの開催におきましては、学内外からの多くの協力を得ています。ご協力頂きました、講演者・報告者・諸先生方には、この場をお借りして御礼を申し上げる次第です。さらに、海外・国内調査におきましては、多くの企業や学識者のご協力のもと行われました。こちらに関しましてはあわせて御礼申し上げます。

最後に、本年報の執筆者の皆様をはじめ、年報の刊行にあたってご尽力頂きました学長室研究推進課及び研究支援者、リサーチ・アシスタントの方々に感謝を申し上げます。

平成28年2月17日

東洋大学経営力創成研究センター  
年報編集委員会 委員長 小椋康宏

### 【年報編集委員会】

委員長 小椋康宏 委員 柿崎洋一  
委員 幸田浩文 委員 小瀧正稔  
委員 董晶輝

『経営力創成研究』第12号 2016年3月22日発行

発行責任者： 井上善海（センター長）

発行者： 東洋大学経営力創成研究センター  
年報編集委員会

〒112-8606 東京都文京区白山5-28-20

TEL：03-3945-7398 FAX：03-3945-7396

E-Mail：ml-rcm@toyo.jp

<http://www.toyo.ac.jp/rcm/>

印刷所： 株式会社 キタジマ

東京都墨田区立川 2-11-7

# Journal of Creative Management

## Vol.12 March 2016

---

### **Preface**

*Zenkai INOUE*

### **I Articles**

◆Management of Open Innovation in Small and Medium-sized Enterprises

*Zenkai INOUE*

◆Revitalizing Local Economies and Portfolio Entrepreneur

*Masatoshi KOJIMA*

◆The Viewpoint of Patent Medicines of the Meiji Government and  
Yamato Patent Medicine Business

*Hirofumi KOHDA*

◆The Emergence of Born Global Companies: The Secret of Early  
Internationalization and Sustainable Competitive Advantages

*Hisato NAKAMURA*

◆A Conceptual Framework of Integrative Corporate Social Responsibility

*Yoichi KAKIZAKI*

◆Entrepreneurial Activity and “the Middle-income Trap”

–the Failure of High-tech Startup in Thailand–

*Akio NISHIZAWA*

### **II Reports: 2015**

1. The Annual Report of Research Activities

2. Report of Symposiums

3. Report of Research in Overseas

---

Published by  
Research Center for Creative Management,  
Toyo University

5-28-20 Hakusan, Bunkyo-ku, Tokyo, 112-8606, Japan

TEL : +81-3-3945-7398 FAX : +81-3-3945-7396

E-Mail: [ml-rcm@toyo.jp](mailto:ml-rcm@toyo.jp)

<http://www.toyo.ac.jp/rcm/>